

**Compte-rendu de la table-ronde organisée par
etheos, Iling HR & Challenge Optimum S.A avec le soutien exceptionnel de M.
Fabrice Weber, directeur de l'Asfico
Yverdon, jeudi 22 mai 2014**

**« Croissance des administrations publiques : quels outils pour
quelle gouvernance ? »**

Avec près de 40 participants, la table ronde organisée par etheos, Iling HR et Challenge Optimum S.A. avec le soutien exceptionnel de M. Fabrice Weber, directeur de l'Asfico, le 22 mai 2014 à Yverdon montre à quel point la gouvernance constitue une préoccupation majeure des administrations publiques, des directeurs de services, des élus et plus généralement des fonctionnaires en charge d'appliquer les décisions politiques.

Voici un résumé des interventions.

Bien que relativement ancienne, la notion de gouvernance a été réutilisée dès les années 70 pour qualifier l'art de bien diriger en élargissant le processus de décision à toutes les parties compétentes dans la perspective de le rendre aussi collaboratif, fiable et intelligible que possible. Appliqué aux administrations publiques, il rappelle naturellement la notion de Nouvelle Gestion Publique, apparue à la même période pour séparer les rôles de pilotage des rôles d'exécution. Ce mode de fonctionnement a permis de définir et de confier des mandats de prestation à des entités chargées de les mettre en œuvre moyennant des budgets bien définis. Plusieurs autres outils ont également été mis en œuvre pour optimiser l'usage des ressources financières : le benchmarking, la comptabilité analytique, les cockpit de pilotage, les feuilles de route. Dans les années 2000, deux nouveaux outils ont été mis en place pour assurer le meilleur niveau de maîtrise de la dépense publique : le frein à l'endettement et les systèmes de contrôle interne. Ces outils participent tous à conforter la légitimité des élus dans la mise en œuvre des décisions politiques et rendre l'action publique aussi efficace que possible tout en **sauvegardant le bien commun**.

C'est la raison pour laquelle la **gestion du risque** est devenue centrale dans les modèles de gouvernance appliqués ici et là avec des résultats parfois mitigés : l'actualité est régulièrement émaillée de cas plus ou moins graves de détournements de fonds par les responsables financiers d'entités publiques ou privées. Cela a naturellement conduit les autorités à légaliser les systèmes de contrôle interne (art. 93.i de la loi sur les communes révisée en 2013).

Un moyen simple de prévenir les dérapages éventuels consiste à établir une **liste des activités à risque** et de respecter le principe du double contrôle par le biais de la signature collective à deux. Cela suppose plus particulièrement d'identifier les risques et de décrire les mesures de maîtrise adaptées qui passent toutes par une clarification des rôles et des responsabilités de chacun dans des **processus et des procédures** ad hoc. Les **objectifs** du système de contrôle interne sont alors décrits en des termes permettant d'évaluer son efficacité en mettant clairement en évidence qui est responsable de chacune des étapes et des ressources nécessaires pour les atteindre. Il est d'usage de considérer que les risques sont maîtrisés si le système d'organisation (SCI) décrit comment les maîtriser dans des procédures spécifiques, si les intervenants ont reçu la **formation** nécessaire à leur maîtrise et s'il existe un ou plusieurs **indicateurs** permettant de détecter et d'alerter la hiérarchie les dérives par rapport aux objectifs visés.

Si la gouvernance impose d'observer des règles de fonctionnement claires et efficaces, elle est mise en œuvre par des individus aux compétences hétérogènes et issus d'horizons divers dont les managers doivent assumer des rôles aux qualités multiples : chef d'équipe, administrateur, évaluateur, formateur, animateur, négociateur le tout en assurant la responsabilité des budgets, des équipes et des projets confiés. A cette quadrature du cercle



s'ajoute la gestion des défis trans-générationnels, l'évolution progressive vers une « location » de talents ou de compétences assemblées pour atteindre des objectifs spécifiques sans permettre de fidéliser ou plus simplement de motiver les collaborateurs au delà des attraits naturels de la fonction publique.

Pour accompagner les administrations publiques dans la maîtrise de leur gouvernance, etheos, Iling HR & Challenge Optimum SA proposent des solutions innovantes à haut retour sur investissement, basées sur leur expérience combinée en management de la qualité, management RH et en logiciel de description des systèmes de contrôle interne :

1 – une offre de service de tout premier plan pour **construire ou optimiser le fonctionnement des administrations publiques** basé sur :

- Un diagnostic de l'efficacité de l'organisation interne dans la prévention des risques.
- Une méthodologie éprouvée pour décrire et optimiser les dispositifs de contrôle interne.
- Un savoir-faire et une expérience unique pour sensibiliser les collaborateurs à l'interne.

www.etheos.ch



2 – un accompagnement à la mise en œuvre des **outils clés de management des ressources humaines** à travers un coaching et des formations de pointe.

- Un diagnostic organisationnel et fonctionnel des processus et des structures, des équipes et des personnes.
- Une écoute attentive et des solutions sur mesure.

www.iling.ch

ILING HR

3 – un **logiciel de description et d'optimisation des systèmes de contrôle interne** qui permet de visualiser

clairement les objectifs, tâches, rôles et responsabilités de chacun dans les processus, les risques et les moyens de contrôle associés. Ce logiciel permet en outre de publier un **intranet collaboratif** où chacun peut se remémorer instantanément les exigences réglementaires, les modes opératoires et les règles de contrôle interne.

www.click-n-manage.com

CLICK^N MANAGE

Remerciements : M. Fabrice Weber, Directeur de l'Asfico.

Contact David Balme
t : +41 22 738 13 11
m : +41 78 892 68 13
david.balme@optimum.ch
www.optimum.ch

